

De snelheid van de markt als benchmark voor dienstverlening





Mensen zijn het inmiddels overal gewend: digitalisering zorgt ervoor dat bedrijven ze supersnel helpen op allerlei vlakken. Van aankopen tot iets regelen en van vragen tot klachten. Dat schept verwachtingen, ook richting overheden. Als bedrijven die snelheid kunnen leveren, waarom zou de lat dan niet net zo hoog liggen bij overheden? De uitdaging is dat overheden fundamenteel anders georganiseerd zijn dan bedrijven en werken langs strakke wetgevende en bestuurlijke lijnen. Tegelijkertijd laat een aantal grote schandalen zien dat verandering noodzakelijk is. Overheden zullen zich moeten aanpassen aan de ‘market speed’, de snelheid van de samenleving en tegelijkertijd zorgen voor een optimale dienstverlening.

Vanuit het perspectief van de burger

Digitalisering en hierbij passende manieren van organiseren en werken zijn essentieel om overheden sneller, servicegericht en effectiever te maken. Als de samenleving behoefte heeft aan een ander soort dienstverlening, is er geen tijd om zoals vroeger jaren uit te trekken om dat voor elkaar te krijgen. Er is juist behoefte aan een snelle, digitale manier om die dienstverlening aan te bieden. Tegelijkertijd is het belangrijk de menselijke maat niet uit het oog te verliezen en het perspectief van de burger centraal te stellen. Dus naast algemene, digitale dienstverlening zal er altijd behoefte zijn aan maatwerk. Er zijn tenslotte altijd situaties waar standaard oplossingen niet passen. Ook zijn en blijven er mensen die niet of nauwelijks digitaal vaardig zijn, voor hen moeten er passende oplossingen worden geboden. Na jaren afbraak zie je dat bij veel uitvoerende diensten de loketten en telefonische dienstverlening weer terugkomen. Kortom, waar het kan wordt gewerkt met effectieve digitale processen, waar dat niet lukt is er ruimte voor maatwerk.

Fysiek contact

Veel organisaties merken dat een fysieke support desk toch veel kan toevoegen. Anders dan vroeger wordt deze dienstverlening niet per discipline of service georganiseerd, maar als één aanspreekpunt. In gemeentes worden grote stappen gemaakt om meer vanuit het perspectief van de burger te kijken, bijvoorbeeld doordat ze op het gemeentehuis bij één iemand terecht met diverse vragen. Werd je dan vroeger van loket naar loket gestuurd, nu kun je op dezelfde plek terecht. Ook bij het uitvoeringsdiensten worden dit soort oplossingen weer ingevoerd. Het verbetert niet alleen het klantgevoel, het helpt mensen met multiproblematiek bovendien veel effectiever omdat dwarsverbanden tussen problemen sneller duidelijk zijn.

Denkend vanuit waarestromen

Deze manier van werken kan alleen als er nagedacht wordt over een slim digitaal operating model. Daarbij vormen de klantreizen het uitgangspunt. Dus niet meer denken vanuit silo's, maar vanuit het creëren van waarestromen waarbij klantinteracties leidend zijn. Hierbij werken mensen vanuit allerlei disciplines als juridisch, customer experience, data-analyse, IT en ga zo maar door samen aan één of meerdere diensten en producten die de klantervaring vormen. Dat scheelt de tijdrovende processen om dwars door alle silo's – en alle overdrachten die daarbij horen – die nu nog vaak plaatsvinden omdat er verschillende diensten en/of ministeries betrokken zijn bij een bepaald proces. Een goed voorbeeld is de uitvoering van de Wet langdurige zorg (Wlz) die zware, intensieve zorg moet regelen voor kwetsbare ouderen, mensen met een handicap en mensen met een psychische aandoening. Daar wordt inmiddels nauw samengewerkt met flink wat partijen zoals het ministerie, CIZ, zorgkantoren, gemeenten en SVB. De focus op de klant bij overheden geldt daarbij voor zowel externe als interne klanten.

Alle ruimte binnen heldere kaders

Bij een nieuwe manier van werken hoort een nieuw systeem van verantwoording afleggen. De huidige sturingsmodellen binnen overheden zijn vaak hiërarchisch met directies en afdelingen waar de primaire sturing plaatsvindt over functionele lijnen. Denken in waarestromen introduceert horizontale sturing over de klantreis. Die omschakeling biedt een uitdaging omdat juist de hiërarchie zo belangrijk is voor stabiliteit, voorspelbaarheid, thuisgevoel, ontwikkeling van collega's enzovoorts. Het is zaak de juiste balans te

vinden tussen het mandaat van horizontale sturing (om überhaupt iets voor elkaar te krijgen) en de kracht van de hiërarchie van de bestaande afdelingen. Juist bij een multidisciplinaire samenwerking zijn heldere kaders overigens belangrijk. Zolang er maar voor wordt gezorgd dat er binnen die kaders veel vrijheid is. Kortom, zaken als architectuur, compliance, mandaten, etc. moeten zeer duidelijk in beeld gebracht worden.

Methoden die waarde ondersteunen

Denken in waarestromen betekent vooral ook: eerst nadenken over wat de definitie van die waarde precies is. Wat levert het op voor de burger en/of maatschappij in z'n geheel? Methoden en filosofieën als OGSM (Objectives, Goals, Strategies en Measures) en OKRs (Objectives and KeyResults) zijn krachtige hulpmiddelen om duidelijke focus aan te brengen. Ze helpen om meer op outcome/waarde te sturen vanuit strategie. Vooral OKR's worden al omarmt door tech-platformen. We zien in de praktijk steeds vaker dat de strategie van overheden wordt vertaald naar OGSM en OKRs, waarbij deze methoden leidend worden om waaresturing voor organisatie, klant en burger te vergroten. Een manier om snelheid en waardelevering in waarestromen te versnellen en efficiënter maken, is het vergroten van de empowerment vanuit de agile filosofie en werkwijze. Frameworks als SAFe (Scaled Agile Framework) kunnen voor de overheid dan ook inspirerend zijn. Het biedt medewerkers kansen om zelf problemen echt aan te pakken en door kennis en inzicht dichtbij de werkvloer ook echt handelingsperspectief te hebben.

Hier liggen kansen

Om deze nieuwe manier van denken en werken in te voeren, is er een aantal heldere stappen dat gezet moet worden.

1. **Onderzoek** waarestromen als manier klantreis en ervaring centraler te stellen.
2. **Zorg** voor een duidelijke balans tussen hiërarchie (verticaal) en waarestroomsturing (horizontaal). Hier is leidinggevend kader cruciaal in hun voorbeeldfunctie.
3. **Balanceer** filosofieën en werkvormen als agile met de specifieke invulling voor binnen overheden.
4. **Definieer** duidelijke kaders maar geef vrijheid waar mogelijk (minimal viable governance).
5. **Voorkom** complexer maken van het systeem, kijk hoe IT daarbij kan helpen.

Hoe kunnen we van dienst zijn?

Bij KPMG kunnen we helpen complexe organisatiesystemen te ontrafelen en meer klantgerichte structuren, werkwijzen, filosofieën en methoden te realiseren. Ons "Connected framework" helpt hierbij en omvat onder meer de implementatie van nieuwe digitale operating modellen. We realiseren daadwerkelijk strategische portfoliosturing en een concrete en werkbare invulling van waarestromen gericht op klanten. Hierbij brengen we een passende (agile) filosofie en manieren van werken waarbij we snelheid en wendbaarheid naadloos verbinden met de minimale en passende governance in de context van toezicht en verantwoording. We praten graag verder over alle mogelijkheden.

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Sebastiaan Tiemens

Director Digital Transformation

tiemens.sebastiaan@kpmg.nl

T +31 (0)6 20 41 73 10



Tim de Koning

Director Digital Transformation

dekoning.tim@kpmg.nl

T +31 (0)6 21 39 35 79



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2024 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Maart 2024

Alle rechten voorbehouden.